grow.up. Wachsen im eigenen Rhythmus
MANAGEMENTBERATUNG

Projektbeispiel

Auswahlverfahren
für Nachwuchsführungskräfte

einer Stadtverwaltung

„Auswahlverfahren für Nachwuchsführungskräfte einer Stadtverwaltung"

Im Rahmen eines Bewerbungs- und Auswahlverfahrens mit Potenzialanalyse sollen in einer Stadtverwaltung 12 bis 15 potenzielle Nachwuchsführungskräfte identifiziert werden, die im Anschluss mit einem modularen Qualifizierungsprogramm auf eine zukünftige Tätigkeit als Führungskraft vorbereitet werden sollen.

Das Auswahlverfahren umfasst

- Konzeption des Bewerbungsablaufs
- Erarbeitung von Anforderungskriterien
- Moderation einer Auftaktveranstaltung
- Durchführung eines Orientierungsworkshops
- Potenzialanalyse mit Bildung einer Auswahlkommission
    - Auftakt
    - Konzeption
    - Durchführung
    - Auswertung
    - Feedbackgespräche
    - Entwicklungsgespräche

Zeitlicher Ablauf

Im nachfolgenden Projektzeitplan geben wir die auf Erfahrungswerten beruhende Zeiteinschätzung für die Projektrealisierung bis zur Durchführung des Potenzialanalyseverfahrens an.

1. Monat	Abstimmung des Gesamtverfahrens, Definition der Informations- und Kommunikationsprozesse sowie der Kooperation im Entwicklungs- und Durchführungsprozess
	Konzeption des Bewerbungsablaufs
	Ausschreibung für Bewerber*innen
	Einladung der Beobachter*innen
2. Monat	Moderation einer Auftaktveranstaltung
	Anforderungsanalyse und Definition der Anforderungsdimensionen und Beobachtungskriterien
	Grobkonzeption der Bausteine für das Potenzialanalyseverfahren
3.-4. Monat	Konstruktion des Verfahrens mit allen Bausteinen
	Erstellen von Teilnehmer- und Beobachterzeitplänen
	Erstellen aller Beobachtungs- und Bewertungsmaterialien
	Erstellen und Versenden eventueller Teilnehmer- und Beobachterinformationsunterlagen
5. Monat	Durchführung eines Orientierungsworkshops
	Vorauswahl der Teilnehmer*innen für das Potenzialanalyseverfahren
6.-7. Monat	Konzeption und Durchführung der Beobachterschulung
	Durchführung der Potentialanalyse
	Feedback-Gespräche mit den Teilnehmer*innen

Auswahlverfahren

für Nachwuchsführungskräfte

einer Stadtverwaltung

„Konzeption des Bewerbungsablaufs“

Konzeption des Bewerbungsablaufs

Die Stadtverwaltung möchte potenzielle Nachwuchsführungskräfte aus den eigenen Reihen für ein Nachwuchsführungskräfteprogramm interessieren.

Kurz-Workshop

- Konzeption eines etwa zwei- bis dreistündigen Kurz-Workshops mit dem für die Ansprache und Auswahl zuständigen Personenkreis inkl. Personalvertretung und Gleichstellungsbeauftragten
- In diesem Kurz-Workshop legen wir gemeinsam die detaillierte Zielsetzung, die Rahmenbedingungen, die Meilensteine und Aktivitäten im Zeitverlauf konkret fest
- Ergebnis des Kurz-Workshops ist eine Klarheit aller Beteiligten über die Anforderungen an geeignete Bewerber*innen, die Art der Ansprache und Information von Interessenten sowie über das Auswahlverfahren

Bewerbungsablauf

Auf Basis der Ergebnisse des Kurz-Workshops konzipieren wir den finalen Bewerbungsablauf

- Entwicklung geeigneter Instrumente zur Suche und Ansprache potenzieller Kandidat*innen
- Materialien zur Vorab-Information von Interessenten
- Definition von Mindestanforderungen für Bewerbungsunterlagen
- Festlegung von Kriterien zur Vorauswahl geeigneter Bewerber*innen
- Bewerbungsfristen und Zeitplan

Auswahlverfahren

für Nachwuchsführungskräfte

einer Stadtverwaltung

„Erarbeitung von Anforderungskriterien“

Erarbeitung von Anforderungskriterien

Zielsetzung ist das gemeinsame Erarbeiten eines Anforderungsprofils für zukünftige Führungskräfte, ggf. mit Differenzierung der Profile verschiedener Berufsgruppen, wo erforderlich. Das Anforderungsprofil dient zum einen zur Vorauswahl im Bewerbungsverfahren, zum anderen zur Definition von Bewertungsdimensionen für das Potenzialanalyseverfahren.

Die Anforderungskriterien werden auf der Basis des Leitbildes der Stadt und aus Führungsgrundsätzen gewonnen. Möglichkeiten der Erhebung bestehen in Interviews mit Entscheidungsträgern und Führungskräften sowie in Workshops zur Definition der Anforderungskriterien und dem Ableiten der Beobachtungsdimensionen. Interviews und Workshops bieten als nicht zu unterschätzenden Nebeneffekt die Möglichkeit, interessierte, wichtige Entscheidungsträger in das Verfahren einzubinden und sie dadurch als positive Multiplikatoren zu gewinnen.

Aus den Ergebnissen der Anforderungsanalyse erstellen wir ein Anforderungsprofil. Das Anforderungsprofil sollte sinnvollerweise neben den sozialen und persönlichen Kompetenzen auch Facetten des Führungsverhaltens sowie Motive und Einstellungen berücksichtigen.

Die definierten Beobachtungsdimensionen des Anforderungsprofils werden für das Potenzialanalyseverfahren jeweils mit 5 - 6 konkreten Verhaltensankern zur Unterstützung des Beobachtungsprozesses unterlegt. Damit wird gewährleistet, dass die Beobachtungsdimensionen transparent und messbar werden. Zudem stellt die verhaltensorientierte Beschreibung der Beobachtungsdimensionen unserer Erfahrung nach eine wesentliche Voraussetzung für ein gemeinsames, einheitliches Verständnis der einzelnen Dimensionen bei den Beobachtern dar. Die Schaffung dieses gemeinsamen Verständnisses ist wesentlicher Bestandteil des Beobachtertrainings. Nur so kann sichergestellt werden, dass das von den Teilnehmern gezeigte Verhalten tatsächlich anhand eines Bewertungsmaßstabes beurteilt wird.

Auswahlverfahren

für Nachwuchsführungskräfte

einer Stadtverwaltung

„Auftaktveranstaltung“

Moderation einer Auftaktveranstaltung

Im Rahmen einer Informationsveranstaltung werden die Interessenten über Ziele, Anforderungen und Ablauf des Nachwuchsführungskräfteprogramms informiert.

Ziele und Inhalte

- Vorstellung des Nachwuchsführungskräfteprogramms
- Erläuterungen zu den Zielen
- Erläuterungen zu den Anforderungen an die Bewerber*innen
- Chancen für Bewerber*innen
- Ablauf des Bewerbungsprozesses
- Ablauf und Kriterien des Auswahlverfahrens
- Fragen und Antworten

Die Auftaktveranstaltung soll die Interessenten des Nachwuchsführungskräfteprogramms einerseits zu einer Bewerbung und Teilnahme ermutigen, andererseits möglicherweise falsche Erwartungen korrigieren sowie zur Selbstreflexion hinsichtlich der eigenen Wünsche und Möglichkeiten anregen.

Umfang der Auftaktveranstaltung

Für die Auftaktveranstaltung empfehlen wir einen Umfang von etwa 2-3 Stunden.

Auswahlverfahren

für Nachwuchsführungskräfte

einer Stadtverwaltung

„Orientierungsworkshop“

Durchführung eines Orientierungsworkshops

Im Rahmen eines Orientierungsworkshops sollen sich die Interessenten des Nachwuchsführungskräfteprogramms mit der Rolle einer Führungskraft sowie der Ausgestaltung von Führung auseinandersetzen, um eine erste Vorstellung einer Tätigkeit als Führungskraft zu entwickeln.

Dauer des Workshops: 1 Tag

Methodik

Die Inhalte des Workshops werden in einem didaktisch sinnvollen Mix aus Faktenwissen in Vortagsform, Gruppenarbeiten, Diskussionsrunden sowie praktischen Übungen vermittelt, erarbeitet und vertieft. Dabei steht in diesem Workshop die persönliche Auseinandersetzung mit dem Thema Führung im Vordergrund, um den Teilnehmenden eine individuelle Orientierung zu ermöglichen.

Zeitlicher Ablauf des Workshops

09.00	Begrüßung, Erwartungsklärung
09.30-13.00	„Die Rolle einer Führungskraft in der Stadtverwaltung“
13.00-14.00	Mittagessen
14.00-17.00	„Ausgestaltung von Führung in der Stadtverwaltung“
17.00	Zusammenfassung, abschließende Diskussion
ca. 17.30	Ende des Trainingstages

Inhalte: „Die Rolle einer Führungskraft in der Stadtverwaltung“

Selbstverständnis und Positionierung als Führungskraft

- Führung: Was heißt und bedeutet das eigentlich? – Versuch einer Definition
- Welchen Auftrag werde ich als Führungskraft übernehmen? – Rolle und Verantwortung
- Erwartungen an Wirksamkeit und Ergebnisse: Ihr Leistungsversprechen und wie Sie es erfüllen können

Umgang mit der Macht

- Führen heißt, andere steuern und unterstützen – Wie gehe ich damit um?
- Was bedeutet „Macht“ für mein Führungshandeln – wie erlebe und lebe ich Dominanz?
- Wie viel Autorität brauche ich wirklich? – Das richtige Maß, den richtigen Stil finden

Inhalte: „Ausgestaltung von Führung in der Stadtverwaltung“

Mitarbeitermotivation

- Mythos Motivation oder Sie können nur Demotivation verhindern?
- Warum es keine einheitliche Lösung für alle gibt: Das Aufwand-Ertragsmodell
- Individuell und selektiv: Warum Gleichbehandlung nicht gleiche Behandlung ist

Gezielt und individuell führen

- Von der langen Leine bis zur unterstützenden Anleitung: Unterschiede in der Führung beachten
- Arbeitsstile anderer erkennen und erfolgreich auf deren Bedürfnisse eingehen
- Individualisiertes Vorgehen bei Aufgabenübertragung, Delegation und Zielvereinbarung
- Herausforderungen und Wachstum über Gestaltungsspielraum bei der Aufgabenbearbeitung ermöglichen
- Klare Absprachen zu Erwartungen und Ergebnissen treffen
- Damit Mitarbeiter lernen und Ergebnisse erreicht werden: Das richtige Maß von Unterstützung und Kontrolle

Auswahlverfahren
für Nachwuchsführungskräfte
einer Stadtverwaltung

„Potenzialanalyseverfahren“

Potenzialanalyseverfahren

Nach dem Bewerbungsverfahren und einer anforderungsgerechten Vorauswahl soll eine Potenzialanalyse der sozialen und persönlichen Kompetenzen der Bewerber*innen konzipiert und umgesetzt werden.

Wir gehen dabei von folgenden Vorgaben und Zielen aus:

- Konzeption eines Verfahrens, das mit geringem Aufwand an berufsgruppenspezifische Anforderungen angepasst werden kann
- Bildung einer Auswahlkommission aus internen Fach- und Führungskräften der Stadtverwaltung
- Zielgruppenspezifische Erfassung der für Führungsnachwuchskräfte relevanten Anforderungsdimensionen
- Hohe diagnostische Validität
- Ergebnisse, die arbeitsrelevante Aussagen zu Kompetenzen, Potenzialen und Qualifizierungsbedarf umfassen und eine Ableitung von Personalentwicklungsempfehlungen erlauben
- Konzeption einer Veranstaltung, die die mit einem diagnostischen Verfahren verbundene Belastung der Teilnehmer gering hält und neben der validen Potenzialeinschätzung allen Beteiligten ein hohes Maß an Identifikation mit dem Verfahren und dem Nutzen der Potenzialeinschätzung erlaubt
- Gestaltung eines Verfahrens, welches insgesamt in der Stadtverwaltung ein hohes positives Image gewinnt
- Eintägige Verfahrensgestaltung

Potenzialanalyse: Auftakt

Die konkrete Festlegung des Potenzialanalyseverfahrens und der integrierten Bausteine erfolgt in Vorgesprächen mit der Stadtverwaltung. Hier werden Zielsetzung, aber auch Erwartungen hinsichtlich pragmatischer und ökonomischer Durchführung und andererseits transparenter und teilnehmerorientierter Aufbau des Verfahrens als Basis der konkreten Ausgestaltung abgestimmt.

Potenzialanalyse: Konzeption

Alle Situationssimulationen des Potenzialanalyseverfahrens sollten für künftige Anforderungen an Führungskräfte der Stadtverwaltung charakteristisch sein. Das heißt, die Teilnehmer*innen sollen sich im Rahmen der Potenzialanalyse mit einem im Vergleich zu ihren heutigen Aufgabenstellungen erweiterten Verantwortungsbereich auseinandersetzen und in diesem agieren. Der zentrale Bewertungsfokus liegt dabei auf den überfachlichen Kompetenzen und den individuellen Stärken und Entwicklungsbereichen der Teilnehmer*innen.

Für die inhaltliche Ausformulierung der einzelnen Situationssimulationen empfehlen wir eine enge Orientierung an Themen und Aufgabenstellungen, die für die Stadt Königwinter relevant sind. Auf diesem Wege werden die häufig bei Assessment-Centern kritisierte Künstlichkeit und der mangelnde Realitätsbezug des Verfahrens deutlich reduziert. Den Teilnehmenden wird die Übertragung der gestellten Anforderungen auf den beruflichen Alltag erleichtert. Die positive Akzeptanz und Wertschätzung des Verfahrens als zielorientiertes Personalentwicklungsinstrument wird elementar gefördert.

Grundsätzlich können alle im Rahmen der Zielsetzung sinnvoll erscheinenden Übungsbausteine in das Potenzialanalyseverfahren integriert werden. Die konkrete Auswahl geeigneter Bausteine erfolgt entsprechend der definierten Anforderungskriterien und des gewählten Gesamtrahmens.

Mögliche Übungsbausteine des Potenzialanalyseverfahrens können zum Beispiel sein:

- Analytische Fallstudien
- Projektmeetings, Teamsitzungen, Gruppengespräche und -arbeiten
- Gesprächssimulationen, z.B. Mitarbeitergespräche
- Verhandlungs- bzw. Konfliktsituation
- Präsentationen
- halbstandardisierte Interviews

Zusätzlich empfehlen wir die Einbindung eines Selbstbeschreibungsfragebogens.

Die Konzeption eines Potenzialanalyseverfahrens umfasst die folgenden Leistungen, wobei wir von einer eintägigen Verfahrensgestaltung ausgehen:

- Definieren des Rahmenkonzeptes bzw. der Rahmensituation für das Potenzialanalyseverfahren
- Auswahl und Entwicklung der einzelnen Übungsbausteine (mindestens 3)
- Erstellen der Beobachtungs- und Auswertungsinstrumente
- Erstellen der Teilnehmer- und Beobachter-Zeitpläne
- Organisieren der konkreten Verfahrensgestaltung und des Ablaufes
- Erstellen der Materialien für das Beobachtertraining
- Durchführung eines Beobachtertrainings

Potenzialanalyse: Durchführung

Wir übernehmen die Moderation des Potenzialanalyseverfahrens. Diese umfasst die Begleitung und Unterstützung der Teilnehmer*innen und Beobachter*innen im Verfahren sowie die kontinuierliche Zusammenführung der bereits gewonnenen Beobachtungsergebnisse. Damit gewährleisten wir einen reibungslosen Verlauf des Potenzialanalyseverfahrens. Wir stellen sicher, dass jeder Teilnehmende mit den richtigen Unterlagen und Vorbereitungen zur richtigen Zeit am richtigen Ort ist. Diese Moderationsverantwortung sichern wir über eine zusätzliche Projektassistenz ab.

Unsere Durchführungsbegleitung enthält die Vorbereitung aller pro Verfahren benötigten Materialien.

Potenzialanalyse: Auswertung

Im Anschluss an das Potenzialanalyseverfahren moderieren wir eine Beobachterkonferenz zur Auswertung der Gesamtergebnisse pro Teilnehmer*in. Für die Beobachterkonferenz werden von uns entsprechende Auswertungsmaterialien erstellt, so dass eine effiziente und faire Zusammenführung der verschiedenen Beobachtungen möglich ist.

Für jeden Teilnehmenden wird ein Ergebnisprofil erstellt. Optional erstellen wir darüber hinaus auf Wunsch Ergebnisberichte, in denen die Potenzial- und Entwicklungsfelder der Kandidat*innen differenziert erläutert werden sowie detaillierte Beschreibungen des in den einzelnen Situationen gezeigten Teilnehmerverhaltens enthalten sind. Die Ergebnisberichte umfassen zudem Vorschläge zu für den Teilnehmer sinnvollen Personalentwicklungsmaßnahmen.

Potenzialanalyse: Feedbackgespräche

Zum Abschluss des Verfahrens sollte jeder Teilnehmende ein ausführliches Feedback zu seinen Potenzialen und Entwicklungsfeldern erhalten. Allen Mitarbeiter*innen sollten aus unserer Sicht aktuelle oder zukünftige Entwicklungsperspektiven aufgezeigt werden. Insbesondere für die weniger erfolgreichen Teilnehmer*innen sollte dieses Gespräch aus unserem Verständnis heraus auch beratenden Charakter haben.

Wir empfehlen, das Feedback in den Gesamtzeitplan zu integrieren. Das Feedback erfolgt auf der Basis des für jeden Teilnehmenden in der Beobachterkonferenz erstellten Ergebnisprofils. Ein zeitnahes Feedback erachten wir unter Motivationsaspekten und der damit zum Ausdruck gebrachten Wertschätzung der Teilnehmerleistung als unbedingt notwendig.

Die Feedback-Gespräche werden von uns als externe Beobachter oder Moderatoren oder als Team gemeinsam mit den internen Führungskräften geführt. Ein sehr sorgfältiges, unterstützendes und transparentes Feedback ist eine wichtige Voraussetzung dafür, eine mögliche „Verlierer-Problematik“ zu vermeiden.

Wir empfehlen, die Ergebnisprofile oder ggf. die Ergebnisberichte auch den Teilnehmern auszuhändigen. Sie bilden einerseits die Grundlage für eventuelle personelle, positionsbezogene Entscheidungen, sollen aber insbesondere für alle Teilnehmer eine Richtschnur und Hilfe bei der weiteren Planung ihrer persönlichen Entwicklung darstellen. Erfahrungsgemäß sind die Ergebnisberichte eine gute Grundlage für Personalentwicklungsgespräche, die die Mitarbeiter mit ihrem Vorgesetzten (z.B. auch unter Einbezug der Personalentwicklung) führen können. Sie sind ein weiterer Aspekt, auch den weniger erfolgreichen Teilnehmern einen Nutzen zu vermitteln.

Potenzialanalyse: Entwicklungsgespräche

Mit den auf Basis des Potenzialanalyseverfahrens ausgewählten 12 bis 15 Teilnehmer*innen des anschließenden Qualifizierungsprogramms führen wir je nach Bedarf Entwicklungsgespräche hinsichtlich der potenziellen Übernahme einer Führungstätigkeit.

Diese Entwicklungsgespräche begleiten die Teilnehmer*innen während des Qualifizierungsprogramms und thematisieren individuelle Herausforderungen in Bezug auf die zukünftige Führungsrolle.